

# Avaliação de Maturidade de Gestão do Conhecimento: um estudo longitudinal na Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal

Knowledge Management Maturity Assessment: a longitudinal study at the  
Corporate University of the Federal Highway Police

**Karla Cristina Rocha Botão<sup>1</sup>**

Orcid: 0009-0003-0082-785X

E-mail: [kbotao@gmail.com](mailto:kbotao@gmail.com)

**Rodrigo Kraemer<sup>2</sup>**

Orcid: 0000-0003-1382-7237

E-mail: [rodrigokop@gmail.com](mailto:rodrigokop@gmail.com)

**João Artur de Souza<sup>3</sup>**

Orcid: 0000-0002-7133-8944

E-mail: [joao.artur@ufsc.br](mailto:joao.artur@ufsc.br)

**Patrícia de Sá Freire<sup>4</sup>**

Orcid: 0000-0003-4996-6853

E-mail: [patricia.sa.freire@ufsc.br](mailto:patricia.sa.freire@ufsc.br)

## Resumo

Este estudo visa analisar a evolução da maturidade em gestão do conhecimento na Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal em dois períodos distintos, 2017 e 2023, utilizando um design longitudinal. A pesquisa é quantitativa, baseada na aplicação de um questionário adaptado de frameworks de gestão do conhecimento, como o modelo da *Asian Productivity Organization*

<sup>1</sup> Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal. Florianópolis, Santa Catarina (SC), Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal. Florianópolis, Santa Catarina (SC), Brasil.

<sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina (SC), Brasil.

<sup>4</sup> Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina (SC), Brasil.

e o Modelo de Gestão do Conhecimento (GC) para a Administração Pública Brasileira, com coletas de dados em 2017 (26 respostas válidas) e 2023 (21 respostas válidas). Foram avaliadas sete dimensões de GC: estratégia, liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento e aprendizagem e inovação, com os dados coletados de servidores diretamente envolvidos nas práticas de gestão do conhecimento da instituição. Os resultados apontam que a maturidade em gestão do conhecimento na Polícia Rodoviária Federal ainda se encontra em estágio inicial. A dimensão de Tecnologia apresentou as maiores melhorias, enquanto processos de conhecimento e liderança mostraram declínio. Os principais desafios identificados incluem a falta de políticas claras de promoção e desenvolvimento e a ausência de sistemas estruturados para retenção e compartilhamento de conhecimento. O estudo se destaca pela adaptação de modelos consolidados de gestão do conhecimento para o contexto de uma instituição pública de segurança, sendo um dos primeiros a realizar uma análise longitudinal. As descobertas têm implicações práticas para o aprimoramento das políticas de gestão do conhecimento no setor público, promovendo uma cultura de inovação e colaboração que pode melhorar os serviços prestados à sociedade.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento, administração pública, inovação, segurança pública, estudo longitudinal.

## Abstract

This study aims to analyze the evolution of knowledge management maturity at the Federal Highway Police Corporate University in two distinct periods, 2017 and 2023, using a longitudinal design. The research is quantitative, based on the application of a questionnaire adapted from knowledge management frameworks, such as the Asian Productivity Organization model and the Knowledge Management Model for Brazilian Public Administration, with data collected in 2017 (26 valid responses) and 2023 (21 valid responses). Seven dimensions of KM were evaluated: strategy, leadership, processes, people, technology, knowledge processes, and learning and innovation, with data

collected from employees directly involved in the institution's knowledge management practices. The results indicate that knowledge management maturity in the Federal Highway Police is still in its early stages. The Technology dimension showed the greatest improvements, while knowledge processes and leadership showed a decline. The main challenges identified include the lack of clear promotion and development policies and the absence of structured systems for knowledge retention and sharing. The study stands out for adapting consolidated knowledge management models to the context of a public security institution, being one of the first to conduct a longitudinal analysis. The findings have practical implications for improving knowledge management policies in the public sector, promoting a culture of innovation and collaboration that can improve services provided to society.

**Keywords:** knowledge management, governmental organization, innovation, public security, longitudinal study.

## 1. Introdução

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser entendida como um processo dinâmico que envolve a criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional, (Nonaka & Takeuchi, 1995). Esse processamento ocorre de forma integrada buscando organizar e disseminar o conhecimento dentro das organizações, intensificando seu uso para alcançar melhores resultados (Chiavenato, 2008). No âmbito da administração pública, a GC tem um papel fundamental para promover a competitividade e eficiência organizacional, por meio do uso estratégico de conhecimentos individuais e coletivos, ajudando a enfrentar novos desafios e implementar práticas inovadoras (Batista, 2012).

A avaliação de maturidade em GC permite medir a evolução de uma organização no desenvolvimento e aplicação de práticas de gestão do conhecimento. Essa medição busca identificar as áreas da organização que podem oferecer melhorias na gestão do conhecimento buscando criar vantagens

competitivas sustentáveis. A escolha da Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal (PRF) como foco deste estudo justifica-se pela relevância da organização no contexto da segurança pública no Brasil. A PRF atua na promoção da ordem e segurança nas rodovias federais, exigindo, portanto, uma gestão do conhecimento (GC) eficaz para garantir a continuidade das operações e a excelência nos serviços prestados. A formação e capacitação contínua dos servidores por meio de uma universidade corporativa tornam-se essenciais para lidar com o ambiente dinâmico e complexo da segurança pública, onde a troca de informações, a retenção de conhecimento crítico e a inovação nos processos operacionais são determinantes para o sucesso institucional (Batista, 2012).

A avaliação de maturidade em GC se materializa em um método para entender como as práticas de GC são implementadas e como evoluem ao longo do tempo. Diversos modelos de maturidade foram desenvolvidos para analisar o estágio de evolução de uma organização em termos de GC, conforme Revisão de Literatura apresentada por Escrivão e Silva (2019). Esses modelos ajudam a identificar os pontos fortes e fracos de uma organização e orientar os próximos passos para promover a melhoria contínua.

A aplicação de modelos de maturidade de GC em instituições públicas de segurança é particularmente relevante, pois permite diagnosticar o estágio de desenvolvimento e identificar áreas críticas para melhorias. Em um setor como a segurança pública, onde o conhecimento é frequentemente fragmentado e compartilhado de forma restrita, modelos de maturidade oferecem uma estrutura sistemática para avaliar o uso estratégico do conhecimento organizacional (Lagrosen, 2015). No entanto, há uma escassez de estudos longitudinais focados em instituições de segurança pública, como a PRF, o que torna este trabalho pioneiro e de alta relevância prática para o setor.

Estudos recentes têm abordado a evolução dos modelos de maturidade em gestão do conhecimento, destacando sua aplicação em setores públicos, onde a eficiência na gestão do conhecimento pode trazer benefícios significativos para a sociedade ao identificar lacunas e direcionar melhorias (Escrivão & Silva, 2019). A *Asian Productivity Organization* (2009) tem se destacado ao propor *frameworks* que consideram as especificidades das

instituições públicas, como segurança e governança, demonstrando como essas práticas podem ser ajustadas para setores como a segurança pública.

O objetivo deste artigo é analisar a evolução da maturidade em GC em uma instituição de segurança pública.

## 2. Procedimentos metodológicos

O questionário utilizado no estudo foi previamente validado em outras organizações públicas, como a Secretaria de Estado de Fazenda do Mato Grosso no ano de 2021, garantindo que as adaptações para o contexto da PRF fossem adequadas ao setor de segurança pública e metodologicamente consistentes.

A avaliação de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) foi conduzida com um questionário adaptado pelo Núcleo de Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento para a Inovação (ENGIN) e Núcleo de Pesquisa em Inteligência, Gestão e Tecnologia para Inovação (IGTI), ambos da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, baseado no *framework* da *Asian Productivity Organization* (APO, 2009) e no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), incorporando elementos da norma ISO 30401 e o ciclo KDCA, adaptado para o contexto da organização.

O questionário foi composto de 82 questões fechadas que abordavam as dimensões: estratégia; liderança em gestão da informação do conhecimento; processo; pessoas; tecnologia; processos de conhecimento; aprendizagem e inovação e; resultados da gestão da informação e do conhecimento.

As questões referentes ao critério Estratégia, o participante foi orientado a respondê-las indicando uma pontuação de 0 a 5, de acordo com o Quadro 1, em formato de *Likert*. Esse tipo de escala busca avaliar atitudes em relação a afirmações específicas, sendo utilizado para medir opiniões e crenças (*Likert*, 1932; Trochim, 2001).

**Quadro 1:** Detalhamento do questionário

0	1	2	3	4	5
Não sei responder	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025)

Para os demais critérios, o participante foi orientado a responder às questões, indicando uma pontuação de 0 a 5, de acordo com o Quadro 2. Esse tipo de adaptação permite uma análise mais específica de comportamentos e realizações em contextos organizacionais (Joshi *et al.*, 2015).

**Quadro 2:** Detalhamento do questionário

0	1	2	3	4	5
Não sei responder	Desempenho muito pobre ou nada sendo realizado	Desempenho pobre	Desempenho adequado	Desempenho bom	Desempenho muito bom

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025)

A aplicação do questionário foi realizada na Universidade Corporativa da PRF (UniPRF), responsável pela GC no ambiente da PRF. A análise longitudinal, realizada em dois períodos distintos (2017 e 2023), permite uma verificação embasada sobre as práticas de GC desenvolvidas e o impacto dessas práticas no desempenho da organização. A primeira aplicação foi realizada no início de 2017, tendo como objetivo identificar o estágio inicial de maturidade em GC na instituição e levantar informações sobre os conhecimentos críticos e práticas de gestão de informação. Foram coletadas 26 respostas válidas. A segunda aplicação ocorreu no primeiro semestre de 2023, para avaliar o impacto das mudanças estruturais e de processos implementadas e identificar áreas que ainda necessitam de melhorias. Nesse momento obteve-se 21 respostas válidas. Nas duas aplicações foram disponibilizados Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Apesar das taxas de resposta em ambos os anos serem consideradas moderadas, esse nível de participação é considerado adequado em contextos organizacionais compostos por populações homogêneas e altamente envolvidas

com o tema da pesquisa, como os servidores da PRF que atuam diretamente com a Gestão do Conhecimento (Leslie, 1972).

### 3. Resultados e Discussão

#### 3.1. Critério Estratégia

Este critério avalia a familiaridade dos servidores em relação aos elementos do plano estratégico e o alinhamento das ações aos direcionadores da estratégia organizacional.

**Tabela 1:** Critério Estratégia

Critério Estratégia	Média 2023	Média 2017	Variação
1. A PRF já definiu o seu crescimento e aonde ela quer chegar.	2,43	2,86	-0,43
2. A PRF tem um planejamento estratégico conhecido por todos.	2,48	2,77	-0,29
3. Existem metas claras para serem alcançadas por cada servidor.	1,90	1,86	0,04
4. Você sabe o que a PRF espera de você e dos resultados de seu trabalho.	2,57	2,34	0,23
5. As posturas individuais dos seus colegas e líderes condizem com os valores da PRF.	2,62	2,26	0,36
6. Você se identifica com a missão da PRF.	3,71	3,66	0,05
7. Existe coerência entre o que a PRF espera de você e o que você pode ou quer trabalhar para a PRF.	3,29	2,94	0,35
8. Será fácil fazer quaisquer mudanças na PRF porque os servidores estão motivados a mudar.	1,48	2,17	-0,69
9. Será fácil fazer mudanças necessárias porque os líderes querem e apoiam as mudanças.	1,86	1,86	0,00
<b>Média do critério estratégia</b>	<b>2,48</b>	<b>2,52</b>	<b>-0,04</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025)

Em relação à Estratégia de GC, constata-se que o resultado médio, considerando todas as afirmativas desta dimensão foi 2,48, o que pode ser interpretado que as estratégias de GC ainda não são adequadas, necessitando ou ser melhoradas, melhor difundidas ou mesmo criadas. Nas análises das afirmativas individuais (1 a 9) os pontos mais críticos identificados, com média

inferior a 2, são a falta de metas claras que devem ser alcançadas por cada servidor (média 1,9), a falta de motivação em relação a mudanças (média 1,48), bem como a dificuldade de implementar as mudanças necessárias (médias 1,86).

Porém, percebe-se pela média obtida (3,71) que os servidores se identificam com a missão da PRF, o que é muito importante para a implementação de estratégias de GC.

### 3.2. Critério Liderança

Seguindo as orientações da APO (2009), foram levantados dados para verificação de possíveis iniciativas ou arranjos organizacionais para a GC, bem como análise de possível capacidade da liderança de conduzir a implantação de políticas e práticas de gestão do conhecimento na organização, bem como do engajamento da liderança no processo de transformação organizacional.

**Tabela 2:** Critério Liderança

Critério Liderança	Média 2023	Média 2017	Variação
10. A PRF compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de gestão da informação e do conhecimento fortemente alinhados com a visão, missão e objetivos estratégicos da PRF.	1,81	2,23	-0,42
11. Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de gestão da informação e do conhecimento. Exemplos de arranjos organizacionais: Uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; Equipes de melhoria da qualidade; comunidades de prática; e redes de conhecimento).	1,81	2,31	-0,50
12. Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de gestão da informação e do conhecimento.	1,67	2,43	-0,76
13. A PRF tem uma política de proteção do conhecimento. Exemplos de políticas de proteção do conhecimento podem ser direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento.	2,05	1,86	0,19
14. A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	1,81	1,89	-0,08

Critério Liderança	Média 2023	Média 2017	Variação
15. A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	1,71	1,91	-0,20
16. Mesmo tendo clara a hierarquia, é fácil a comunicação entre os funcionários e seus líderes.	3,24	2,91	0,33
17. As informações passadas pelos líderes são confiáveis, claras e suficientes para a realização efetiva de suas tarefas e alcance dos resultados.	2,48	2,60	-0,12
<b>Média do critério Liderança</b>	<b>2,07</b>	<b>2,27</b>	<b>-0,20</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025)

Analizando a dimensão Liderança em Gestão da Informação do Conhecimento de modo global, a média final resultou em 2,07, o que denota a necessidade de ações nesta direção.

Como pontos mais críticos desta dimensão têm-se: a falta de implantação de arranjos organizacionais para formalizar iniciativas de GC (média 1.81); a falta de recursos financeiros alocados para iniciativas em GC (média 1.67); a alta administração e chefias intermediárias não tem a prática de pregar valores de compartilhamento do conhecimento e do trabalho colaborativo (média 1.81); a alta administração e chefias intermediárias não tem a prática de promoverem, reconhecerem e recompensarem a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação (média 1,71).

Em comparação ao resultado obtido em 2017 verifica-se uma redução geral dos índices, à exceção da existência de política de proteção do conhecimento e comunicação entre os funcionários e líderes.

Como ponto mais positivo da dimensão Liderança em Gestão da Informação do Conhecimento mantém-se: “As informações passadas pelos líderes são confiáveis e claras, suficientes para a realização efetiva de suas tarefas e alcance dos resultados” considerada adequada (média 3.23), na percepção dos respondentes.

De modo geral constata-se que existe a falta de uma cultura da gestão do conhecimento na PRF por parte da liderança e que a alteração do quadro apresentado tanto em 2017 como em 2023 se relaciona à cultura organizacional o que demanda um longo espaço de tempo para ser desenvolvida, mas faz-se necessário um olhar para o item no intuito de impulsionar ações de GC na organização.

### 3.3. Critério Processo

No Critério Processo busca-se verificar se os processos de trabalho estão modelados para gerar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional. Este critério ainda verifica se a instituição implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manter seus resultados para a melhoria contínua e atendimento ao cliente da instituição, no caso, a sociedade (APO, 2009).

**Tabela 3 - Critério Processo**

Critério Processo	Média 2023	Média 2017	Variação
18. A PRF define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e aos objetivos. Competências essenciais podem ser definidas como capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à PRF vantagem competitiva.	2,38	2,34	0,04
19. Os processos da PRF estão modelados. A PRF modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	1,86	2,20	-0,34
20. Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na PRF, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	1,76	2,20	-0,44
21. A PRF tem um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	2,24	1,86	0,38
22. A PRF implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da PRF.	2,43	2,29	0,14
23. A PRF avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos, e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	2,19	2,29	-0,10
<b>Média do critério Processo</b>	<b>2,14</b>	<b>2,20</b>	<b>-0,06</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025)

Assim, conclui-se que a dimensão Processos também encontra-se abaixo da média esperada (2,14).

Verificou-se, porém, um incremento em sistemas de gerenciamento de crises ou eventos imprevistos que assegurem a continuidade das operações, prevenção e recuperação (alteração do índice de 1.86 para 2.24), bem como a implementação e gerenciamento dos processos de apoio e finalísticos chaves para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manutenção dos resultados da PRF (índice alterado de 2.29 para 2.43).

### 3.4. Critério Pessoas

O critério Pessoas busca analisar os programas de treinamento e capacitação alinhados à estratégia organizacional e se a organização consegue criar e manter uma cultura baseada no conhecimento organizacional, proporcionando um ambiente de compartilhamento de conhecimento colaborativo.

Também é medido se a organização dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos funcionários e se há reconhecimento e recompensa quando os servidores colaboram e compartilham conhecimento. Buscou-se identificar se existem processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria. E principalmente se a organização incentiva o trabalho em equipe (APO, 2009).

**Tabela 4:** Critério Pessoas

Critério Pessoas	Média 2023	Média 2017	Variação
24. Existem políticas claras para a promoção, crescimento e desenvolvimento na carreira.	1,67	2,17	-0,50
25. Os servidores são incentivados a estudar e adquirir novas habilidades para melhoria de desempenho em suas tarefas, servindo de apoio para o alcance dos objetivos da PRF e contribuindo para o alto desempenho institucional.	2,10	2,14	-0,04
26. A PRF dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de gestão do conhecimento para novos servidores.	1,52	1,91	-0,39

Critério Pessoas	Média 2023	Média 2017	Variação
27. A PRF tem processos formais de: "Mentoring <sup>1</sup> ", "Coaching <sup>2</sup> " e "Tutoria <sup>3</sup> ". Mentoring <sup>1</sup> : ferramenta de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente.	1,33	1,71	-0,38
28. Na PRF existe alguém que está disponível para te orientar nos trabalhos, caso você precise.	2,19	2,37	-0,18
29. Os servidores têm postura colaborativa e se colocam à disposição para compartilhar dados, informações e conhecimentos.	3,19	3,03	0,16
30. A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados.	1,90	1,91	-0,01
31. A PRF conta com banco de competências, políticas de reconhecimento e recompensas de ações de inovação e melhorias contínuas dos processos e rotinas.	1,43	1,57	-0,14
32. A PRF contempla a formação de pequenas equipes/grupos. Como exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais.	2,52	2,60	-0,08
33. A PRF contempla ambientes colaborativos presenciais ou virtuais para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	1,86	2,09	-0,23
34. Você poderia ajudar mais a PRF a crescer do que está ajudando hoje, pois tem conhecimentos e habilidades não conhecidas pelos líderes.	3,05	3,60	-0,55
35. Cada servidor sabe como agir nas suas funções sem prejudicar a entrega e o fluxo de trabalho.	2,24	2,37	-0,13
<b>Média do critério Pessoas</b>	<b>2,08</b>	<b>2,29</b>	<b>-0,21</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025)

Verifica-se que a média final desta dimensão (2,08), encontra-se abaixo da observada em 2017, o que revela a necessidade de melhorar o critério, em especial pelos pontos mais críticos identificados (com média inferior a 2): necessidade de políticas claras para a promoção, crescimento e desenvolvimento na carreira; disseminação de informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de gestão do conhecimento para novos servidores; necessidade de processos formais de: "Mentoring", "Coaching" e "Tutoria"; reconhecimento e recompensa na colaboração e compartilhamento de conhecimento; banco de competências, políticas de reconhecimento e recompensas de ações de inovação e melhorias contínuas dos processos e rotinas; necessidade de ambientes colaborativos

presenciais ou virtuais para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.

Mas cabe ressaltar que, na percepção dos respondentes, os servidores têm postura colaborativa e se colocam à disposição para compartilhar dados, informações e conhecimentos, sendo, portanto, considerado adequado (média 3,19), único índice em que houve uma alteração positiva, e, mais importante, os servidores percebem que poderiam ajudar mais a PRF a crescer do que estão ajudando hoje, pois têm conhecimentos e habilidades não conhecidas pelos líderes (média 3,05). Isso evidencia que existe potencial para melhorar a dimensão Pessoas nos processos de GC.

### 3.5. Critério Tecnologia

O critério Tecnologia avalia a infraestrutura de tecnologia da informação (TI) para apoio à implantação da Gestão da Informação e Conhecimento (GIC) e qual o nível deste suporte às demandas e da capacidade da organização em adquirir, desenvolver e manter soluções que possam apoiar a produção, o compartilhamento e a disseminação de informações e conhecimentos (APO, 2009).

**Tabela 5:** Critério Tecnologia

Critério Tecnologia	Média 2023	Média 2017	Variação
36. Existe uma infraestrutura de tecnologia da informação (TI) necessária para facilitar a efetiva gestão do conhecimento.	3,57	2,77	0,8
37. Existem tecnologias de informação desenvolvidas especialmente para otimizar fases do processo SECI de gestão do conhecimento.	2,05	2,37	-0,32
38. A infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de gestão do conhecimento da PRF.	2,14	2,11	0,03
39. Os servidores da PRF têm acesso a computador.	4,71	4,34	0,37
40. Os servidores têm acesso à Internet/intranet e a um endereço de e-mail.	4,67	4,31	0,36
41. Os servidores têm acesso a todas as informações e conhecimentos necessários para o bom resultado de suas tarefas.	2,67	2,60	0,07
42. Existe sistema de TI para suporte às atividades de sua rotina de trabalho.	4	3,09	0,91

Critério Tecnologia	Média 2023	Média 2017	Variação
43. A PRF lhe fornece todas as informações e os conhecimentos necessários para executar suas tarefas.	2,71	2,40	0,31
44. As informações disponíveis no sítio da web/intranet/ são atualizadas regularmente.	2,90	2,26	0,64
45. A Intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação da PRF, em apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	2,81	2,46	0,35
46. Existe um centro de memória organizacional de fácil acesso e busca inteligente de conhecimentos que apoiam na realização de tarefas, de projetos e tomadas de decisão estratégicas.	1,67	1,94	-0,27
47. Sistemas de automação da tarefa: banco de dados, cálculos, registros e análises simples.	2,14	2,11	0,03
48. Sistemas de comunicação: e-mail, teleconferências, webmail, fax.	4,38	3,80	0,58
49. Sistema de processamento de decisões: sistemas internos às áreas para apoiar as tarefas setoriais.	2,43	1,97	0,46
50. Sistema de informação de gestão.	1,38	1,74	-0,36
51. Sistema de informação executivo e sistemas de inteligência competitiva.	2,33	1,80	0,53
<b>Média do critério Tecnologia</b>	<b>2,91</b>	<b>2,63</b>	<b>0,28</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025)

Na dimensão Tecnologia constatou-se que a média geral (2.91), na percepção dos entrevistados, está muito próxima do adequado. Ressaltam-se como principais pontos críticos, com média inferior a 2 (dois): centro de memória organizacional de fácil acesso e busca inteligente de conhecimentos que apoiam na realização de tarefas, de projetos e tomadas de decisão estratégicas; e sistema de informação de gestão.

Diferentemente dos critérios anteriores, este índice teve uma melhoria em 2023 comparando com os resultados obtidos em 2017, com um acréscimo de 0.28 pontos.

Verifica-se a opinião convergente de que existe na PRF uma infraestrutura de TI que pode facilitar a efetiva gestão do conhecimento (média 3,57). Há, ainda, sistemas de comunicação (média 4,38).

Outro aspecto positivo percebido pela maioria dos respondentes foi o acesso ao computador (média 4,71), à internet/intranet e ao e-mail (média 4,67), bem como suporte às atividades de trabalho (média 4).

### 3.6. Critério Processos de Conhecimento

Este critério verifica a existência de processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento. Ainda, avalia a capacidade de a organização gerir e maximizar o valor do capital intelectual, desenvolver e oferecer programas e serviços baseados no conhecimento e gerenciar clientes, bem como compartilhar e aplicar o conhecimento relevante para os clientes, fornecedores, parceiros e outras partes interessadas (APO, 2009).

**Tabela 6:** Critério Processos de Conhecimento

Critério Processos de Conhecimento	Média 2023	Média 2017	Variação
52. Existem processos sistemáticos de identificação, criação e armazenamento com segurança dos conhecimentos organizacionais.	1,81	1,74	0,07
53. Existem processos sistemáticos de compartilhamento, transferência e utilização do conhecimento.	1,62	1,77	-0,15
54. Os servidores são chamados a opinar e participar da elaboração de projetos e programas, sendo fácil na PRF fazer críticas e sugestões para melhorar seu funcionamento.	2,38	2,17	0,21
55. A PRF conta com um mapa inteligente e dinâmico de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a PRF.	1,48	1,66	-0,18
56. O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.	2,05	1,69	0,36
57. O conhecimento essencial de servidores que estão saindo da PRF é retido. Conhecimento essencial pode ser aquele crítico para o sucesso da PRF.	1,48	1,69	-0,21
58. A PRF mapeia, organiza e compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a PRF para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	1,24	1,69	-0,45
59. As atividades de “benchmarking” <sup>1</sup> são realizadas dentro e fora da PRF, e seus resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novos conhecimentos.	1,67	1,97	-0,30
<b>Média do critério Processos de Conhecimento</b>	<b>1,72</b>	<b>1,80</b>	<b>-0,08</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025)

Verifica-se que para o item não houve evolução significativa na percepção dos respondentes quanto aos processos de conhecimento. Portanto, para os entrevistados, são praticamente inexistentes ações de GC. O resultado (1,72) evidencia que estas ações tendem a ser muito tímidas ou não estão sendo realizadas. Desta forma, mostra-se a importância da atuação da instituição frente a capacitações na área de GC.

Vale ressaltar que os respondentes entendem que é possível opinar e participar da elaboração de projetos e programas, sendo fácil na PRF fazer críticas e sugestões para melhorar seu funcionamento (média 2,38).

### 3.7. Critério Aprendizagem e Inovação

O critério Aprendizagem e Inovação verifica a capacidade de a organização incentivar, apoiar e reforçar a aprendizagem e a inovação por meio de processos de conhecimento sistemáticos. Avalia o incentivo de valores de aprendizagem e inovação, com a abertura a novas ferramentas e técnicas de gestão às novas ideias e aos erros, que devem ser vistos como oportunidades de aprendizagem. (APO, 2009).

**Tabela 7:** Critério Aprendizagem e Inovação

Critério Aprendizagem e Inovação	Média 2023	Média 2017	Variação
60. A PRF articula e reforça, continuamente, como valores a aprendizagem e a inovação.	2,24	2,26	-0,02
61. A PRF considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.	1,71	2,11	-0,40
62. Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da PRF.	2,28	2,06	0,22
63. Os servidores sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos (“empowered”) e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela PRF.	2,67	2,00	0,67
64. As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	2,52	2,60	-0,08

Critério Aprendizagem e Inovação	Média 2023	Média 2017	Variação
65. Os servidores são incentivados a trabalhar juntos, colaborar e a compartilhar informação.	2,62	2,51	0,11
66. Os servidores têm consciência da importância de incluir informações nos sistemas, sabem selecioná-las e tratá-las corretamente para depois disponibilizá-las.	2,14	2,06	0,08
67. Os servidores estão mobilizados a apoiar a implantação de novas tecnologias e sistemas, utilizando-os sem resistência.	2,19	2,40	-0,21
<b>Média do critério Aprendizagem e Inovação</b>	<b>2,30</b>	<b>2,25</b>	<b>0,05</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025)

A dimensão Inovação e Aprendizagem apresenta uma média de 2,30, o que indica que há a necessidade de ações nesta direção. Todas as questões obtiveram média entre 2 e 2,60, evidenciando que de fato a PRF precisa ainda criar uma cultura de inovação e aprendizagem. O ponto mais crítico diz respeito à percepção dos servidores de que a PRF não assume riscos ou o entendimento de que cometer erros seriam oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.

A questão que teve maior média (2,67), mais próxima do adequado, se refere à disposição das chefias intermediárias em dar autonomia e que as ideias e as contribuições são geralmente valorizadas pela PRF. Outra questão que foi evidenciada (2,62) se relaciona ao incentivo a trabalhar juntos, colaborar e compartilhar informação.

Para este critério, na média, verifica-se que não houve um incremento substancial no quesito Aprendizagem e Inovação.

### 3.8. Critério Gestão da Informação e Conhecimento

O critério busca verificar o histórico de implementação da GC e se são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização. A avaliação consiste na verificação da implantação da GC com base em indicadores de eficiência, de qualidade, de efetividade social, da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento (APO, 2009).

**Tabela 8:** Critério Gestão da Informação e Conhecimento

Critério Gestão da Informação e Conhecimento	Média 2023	Média 2017	Variação
68. São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de gestão do conhecimento nos resultados da PRF.	1,48	1,63	-0,15
69. Qualidade dos produtos e serviços.	2,48	2,14	0,34
70. Indicadores de efetividade social.	1,76	1,86	-0,10
71. Indicadores de eficiência.	2,05	1,89	0,16
72. Satisfação dos cidadãos-usuários.	1,90	2,03	-0,13
73. Interação com a sociedade.	2,09	2,00	0,09
74. Resultados orçamentários e financeiros.	2,05	1,69	0,36
75. Resultados relativos aos servidores.	1,86	1,83	0,03
76. Resultados relativos a suprimentos.	2,14	1,89	0,25
77. Resultados relativos a produtos e serviços.	2,24	2,03	0,21
78. Resultados relativos a processos de apoio.	2,09	1,77	0,32
79. Resultados relativos à relação interdepartamentais.	1,71	1,69	0,02
80. Resultados relativos às tecnologias e suporte de informação.	2,14	1,97	0,17
81. Resultados relativos à aprendizagem e a inovação.	1,81	2,03	-0,22
<b>Média do critério Gestão da Informação e Conhecimento</b>	<b>1,99</b>	<b>1,88</b>	<b>0,11</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025)

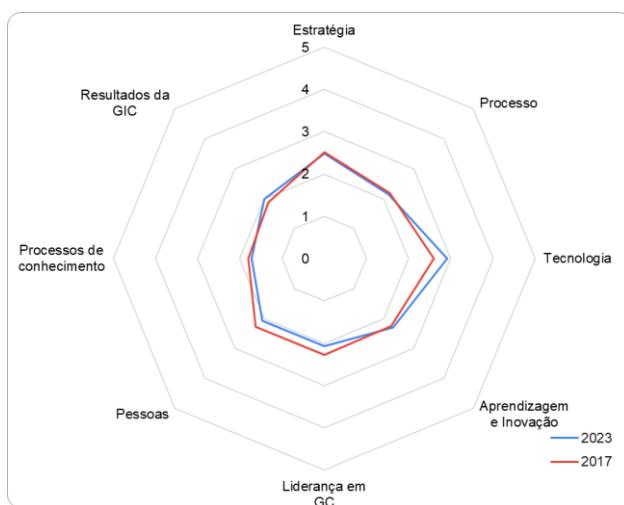
Este critério apresenta índice que demonstra a necessidade de ações em relação ao quesito, sendo intimamente relacionado com o critério de Processos de Conhecimento. Como foi verificado na seção 3.6, há uma deficiência nos processos sistematizados de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento (média 1,72) e isso é refletido no resultado do item Gestão da Informação e Conhecimento, tendo como média geral 1,99.

Ainda assim é possível verificar um incremento neste item impulsionado em especial pela qualidade dos produtos e serviços (2,48) e resultados relativos a produtos e serviços (2,24).

### 3.9. Escala de maturidade

Em conjunto, os oito critérios tiveram como resultado (2017; 2023): Estratégia (2,52; 2,48), Liderança de GC (2,27; 2,07); Processos Organizacionais (2,22; 2,14); Gestão de Pessoas (2,29; 2,08); Estrutura e Gestão de Tecnologia (2,60; 2,91); Processos de Conhecimento (1,80; 1,72); Aprendizagem e Inovação (2,25; 2,30); Resultados de GIC (1,88; 1,99), obtendo-se média geral de 2,21 (Figura 1).

**Figura 1:** Representação gráfica modelo de Radar. Comparativo dos resultados do Diagnóstico da Maturidade em GC - 2017/2023



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025)

Com base na média entre os oito critérios elencados, a pontuação geral foi de 2,23 na aplicação de 2017 e 2,21 em 2023. Realizada a comparação com a escala de maturidade em Gestão do Conhecimento (Figura 2), permitiu avaliar que o nível de implementação e integração das práticas de GC dentro da PRF, no momento da apuração do diagnóstico, se manteve no mesmo patamar anterior.

**Figura 2:** Grau de Maturidade em GC.



**Fonte:** Batista (2012) e APO (2009)

Considerando a presente escala, a UniPRF se manteve no nível INICIAÇÃO, pois somente reconhece a necessidade de gerenciar o conhecimento.

#### 4. Conclusão

O estudo apresenta uma análise da maturidade em GC em dois momentos distintos, que, apesar dos esforços para implementar práticas de Gestão do Conhecimento (GC) na Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal (UniPRF), a maturidade em GC da instituição ainda se encontra em estágio inicial. Os resultados indicam que, embora a dimensão Tecnologia tenha mostrado progresso significativo, outras áreas, como Processos de Conhecimento e Liderança, apresentaram desafios que dificultam a plena integração e eficácia das práticas de GC. Isso reflete a necessidade de maior investimento em políticas e práticas de GC.

Ao analisar as áreas críticas que dificultam a integração plena das práticas de GC, representados pela queda nos critérios de Liderança e Processos de Conhecimento, verifica-se que a falta de motivação para mudanças, ausência de políticas claras para promoção e desenvolvimento e a carência de sistemas estruturados de retenção e compartilhamento de conhecimento foram apontadas como as principais barreiras para o avanço da GC. Tais resultados são consistentes com o observado em estudos mais recentes no setor público que indicam barreiras para implementar plenamente a gestão do conhecimento em

organizações públicas, especialmente devido à falta de alinhamento estratégico e políticas claras de desenvolvimento (Escrivão & Silva, 2019). De forma similar, o modelo da APO (2009) reforça a necessidade de se criar arranjos organizacionais robustos e específicos para lidar com os desafios únicos do setor de segurança pública, algo que também foi observado neste estudo.

A análise longitudinal dos períodos de 2017 e 2023 demonstra que, embora a PRF reconheça a importância da Gestão do Conhecimento (GC) para o desenvolvimento institucional, ainda enfrenta desafios para implementar ações concretas e sustentáveis. Para avançar, este artigo fornece subsídios para a implementação de melhorias nas práticas de GC, ainda que a dimensão de Tecnologia tenha avançado, em especial pela necessidade de fortalecer as dimensões de liderança, processos de conhecimento e gestão de pessoas para que a PRF alcance níveis mais altos de maturidade em GC. Tais achados são fundamentais para orientar futuras políticas e estratégias organizacionais voltadas para a construção de uma cultura de inovação e colaboração no setor de segurança pública.

O artigo contribui para estudos que avaliam a aplicação prática dos modelos teóricos de Gestão do Conhecimento (GC) em um contexto ainda inexplorado, servindo como base para futuras investigações que possam comparar e expandir esses achados em outras instituições públicas. O estudo enfatiza a importância de abordagens mais integradas e estratégicas para a implementação de práticas de GC no setor público, sugerindo direções para o fortalecimento institucional e aprimoramento dos serviços públicos.

## 5. Referências Bibliográficas

- Asian Productivity Organization (APO). (2009). *Knowledge Management: Facilitator's Guide*. Asian Productivity Organization. <https://www.apo-tokyo.org/publications/knowledge-management--facilitators-guidepdf-67mb/>
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Ipea.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: O Capital Humano das Organizações* (2º ed.). Campus.
- Escrivão, G., & Silva, S. L. D. (2019). Knowledge management maturity models: Identification of gaps and improvement proposal. *Gestão & Produção*, 26(3), e3890. <https://doi.org/10.1590/0104-530x3890-19>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Lagrosen, S. (2015). The Role of Knowledge Management in Industrial Marketing: A Longitudinal Study. *International Journal of Knowledge and Systems Science*, 6(2), 16–30. <https://doi.org/10.4018/IJKSS.2015040102>
- Leslie, L. L. (1972). Are high response rates essential to valid surveys? *Social Science Research*, 1(3), 323–334. [https://doi.org/10.1016/0049-089X\(72\)90080-4](https://doi.org/10.1016/0049-089X(72)90080-4)
- Likert, R. (1932). *A technique for measurement of attitudes* (Vols. 1–140). Archives of Psychology.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University PressNew York, NY. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
- Trochim, W. (2001). *The Research Methods Knowledge Base* (2º ed.). Atomic Dog.

## Agradecimentos

Agradecimento à Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal pelo apoio institucional, pela disponibilidade para a aplicação dos instrumentos de pesquisa e pelo compromisso com o desenvolvimento de práticas de Gestão do Conhecimento no setor público.

## CONTRIBUIÇÃO DOS(AS) AUTORES(AS)

Autora 1 – Conceituação/Metodologia/Coleta de Dados/Análise Formal/Redação - versão original/Curadoria

Autor 2 – Conceituação/Metodologia/Redação - revisão e edição/Curadoria

Autor 3 – Redação – revisão e edição/Supervisão/Validação

Autora 4 – Redação – revisão e edição/Supervisão

## DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram que não há conflito de interesse com o artigo Avaliação de Maturidade de Gestão do Conhecimento: um estudo longitudinal na Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal.